

GORICK NG

# Déchiffrer les codes de l'entreprise

*pour bien s'intégrer et évoluer*

Traduit de l'anglais (États-Unis)  
par Carla Lavaste et Jérémy Robert



L'édition originale de cet ouvrage a été publiée aux États-Unis par Harvard Business Review Press sous le titre : *The Unspoken Rules*.

© 2021 Gorick Ng

Publié en accord avec Harvard Business Review Press

Tous droits réservés.

Mise en pages : Straive

Couverture : Valérie Leroux

© 2021, Pearson France pour l'édition française

Aucune représentation ou reproduction, même partielle, autre que celles prévues à l'article L. 122-5 2° et 3° a) du Code de la propriété intellectuelle ne peut être faite sans l'autorisation expresse de Pearson France ou, le cas échéant, sans le respect des modalités prévues à l'article L. 122-10 dudit code.

Distribution Nouveaux Horizons – ARS, Paris, 2021, pour l'Afrique francophone et Haïti.

Votre avis nous intéresse ! Contactez-nous à [arsnh@state.gov](mailto:arsnh@state.gov).

Nouveaux Horizons est la branche édition d'Africa Regional Services (ARS), qui fait partie du Bureau des affaires africaines du département d'État américain. Les éditions Nouveaux Horizons traduisent et publient en français des livres d'auteurs américains et les commercialisent en Afrique subsaharienne, au Maghreb et en Haïti. Pour connaître nos points de vente ou pour toute autre information, consultez notre site : <https://fr.usembassy.gov/fr/ars-paris-fr/livres/nh>.

ISBN : 978-2-35745-623-5

ISBN : 978-2-35745-624-2 (EPUB)

# Sommaire

***Préface / ix***

***Introduction / 1***

**Chapitre 1 - LE CIC : compétence, implication, compatibilité / 9**

**COMMENT PARTIR DU BON PIED / 19**

**Chapitre 2 - Dites-vous : « Je vais tenter le coup ! » / 21**

**Chapitre 3 - Bâissez-vous une image de personne hautement performante / 31**

**Chapitre 4 - Soyez proactif / 41**

**COMMENT SE FAIRE BIEN VOIR / 53**

**Chapitre 5 - Comment présenter votre histoire / 55**

**Chapitre 6 - Gérez votre apparence / 71**

**Chapitre 7 - Envoyez les bons signaux / 81**

**COMMENT BIEN FAIRE SON TRAVAIL / 99**

**Chapitre 8 - Prenez les choses en main / 101**

**Chapitre 9 - Apprenez à gérer votre charge de travail / 125**

**COMMENT S'ENTENDRE AVEC TOUT LE MONDE / 147**

**Chapitre 10 - Lisez entre les gens / 149**

**Chapitre 11 - Nouez des liens / 161**

**COMMENT AVANCER / 181**

**Chapitre 12** - Maîtrisez les réunions / 183

**Chapitre 13** - Gérez les retours / 203

**Chapitre 14** - Réglez les conflits / 221

**Chapitre 15** - Exploitez votre potentiel / 241

**Épilogue** / 261

**Notes** / 263

**Index** / 267

**Remerciements** / 273

**À propos de l'auteur** / 283

## Préface

---

Il était 2 h 30 du matin et j'étais toujours au bureau, essayant désespérément de corriger une feuille de calcul Excel qui devait être présentée à un client six heures plus tard. Était-ce vraiment ce que la description de poste entendait par « dynamique » et « rythme de travail soutenu » ?

Puis, ding ! Un message s'est affiché sur mon écran. Mon manager me demandait de me dépêcher.

Ding ! Un autre message.

Ding !

Je lui ai envoyé le fichier Excel mis à jour. Dix minutes plus tard, il ne m'avait toujours pas répondu.

– Gorick, a lancé une voix derrière mon dos.

J'ai bondi de ma chaise et me suis retourné. C'était mon manager.

– Revoyons ce fichier ensemble, m'a-t-il lancé en se plaçant d'office devant mon ordinateur portable.

Nous avons ainsi passé les deux heures suivantes assis côte à côte, alors que je regardais par-dessus son épaule en luttant tant bien que mal contre le sommeil.

Mon chef a pointé une cellule du doigt :

– Pourquoi est-ce que l'on divise ces chiffres ?

Je me suis penché en avant en plissant les yeux.

– Je ne sais pas vraiment.

Il a soupiré. Cette nuit a été aussi plaisante qu'une opération chirurgicale sans anesthésie. Tandis que ma tête me lançait, je me suis demandé comment j'avais pu me fourrer dans une telle situation.

La réponse s'est imposée dans le rapport de mon entretien d'évaluation, alors que cela faisait dix mois que j'étais en poste : *Gorick doit s'approprier son travail entièrement, y compris lorsqu'il s'agit de reprendre pas à pas le projet Excel d'un collègue.* Quand j'en ai pris connaissance, j'ai été surpris : « s'approprier son travail ? » Certes, mon manager m'avait dit de « faire mienne l'analyse Excel », mais dans mon esprit cela signifiait que j'étais responsable du fichier maître dans sa dernière version. Que voulait dire s'approprier son travail ? En

définitive, d'après lui, je m'en étais bien tiré. À côté de quoi étais-je passé ?

Mon problème, c'est que j'ignorais l'existence des règles non écrites – des façons de faire les choses qu'attendent les managers sans pour autant les expliquer et que les meilleurs employés font sans en avoir conscience. Maîtriser ces règles est essentiel pour réussir dans sa vie professionnelle. Le souci, c'est que personne ne vous les enseigne à l'école. À vrai dire, elles se transmettent de parent à enfant et de mentor à mentoré, créant ainsi des inégalités entre ceux qui savent et les autres.

Comment est-ce que je le sais ? Je faisais partie des autres.

Ma mère avait l'habitude de dire que c'est en travaillant dur que l'on monte en grade. Elle avait tort : il ne s'agit pas seulement de baisser la tête, de ne pas faire de vagues et de laisser votre travail parler pour vous. Travailler de façon acharnée n'est que le ticket d'entrée au jeu de la construction de carrière. Pour survivre et s'épanouir dans ce jeu, il vous faut autre chose. Il vous faut en connaître les règles.

Quand j'avais quatorze ans, ma mère célibataire a été licenciée du poste qu'elle occupait dans une usine de machines à coudre. Jusque-là, elle n'avait jamais rédigé de CV ni de lettre de motivation. Moi non plus, mais étant donné que j'étais fils unique et le seul à savoir me servir d'un ordinateur, j'ai pris les choses en main. J'ai passé plusieurs déjeuners à apprendre à rédiger un CV, des après-midi à la bibliothèque à chercher des petites annonces de femmes de ménage et de préposées à la buanderie et des soirées entières à envoyer des centaines de candidatures pour ma mère. Les week-ends, pour arriver à boucler les fins de mois, je l'aidais à récurer les salles de bain d'inconnus.

Plusieurs mois se sont écoulés. Malgré toutes les heures passées à peaufiner chaque lettre de motivation, nos candidatures restaient lettre morte, ce qui était complètement démoralisant. Nous nous sentions coincés. Dans un ultime effort, ma mère a fait une demande de bourse auprès du gouvernement et repris des études – pour la première fois en près de quarante ans – pour devenir aide-éducatrice de la petite enfance. Après l'obtention de son diplôme, elle a occupé

plusieurs emplois de garde d'enfants jusqu'à sa retraite. Nous avons survécu, mais de justesse.

Depuis, je n'ai cessé de me demander comment il était possible qu'une personne aussi travailleuse que ma mère ait eu autant de mal à retomber sur ses pieds. Et pourquoi n'avais-je pas réussi à l'aider malgré toutes mes recherches sur Google ? La réponse est venue des années plus tard, quand j'étais au lycée. À l'occasion d'une journée de travaux d'intérêt général, j'ai rencontré Sandy, un étudiant plus âgé d'un autre établissement, qui préparait ses dossiers de candidature aux meilleures universités du pays. L'idée ne m'avait même pas effleuré, sans compter que la plupart d'entre elles m'étaient totalement étrangères. Grâce à Sandy, j'ai appris que le processus d'admission ne se limitait pas aux instructions figurant sur le site web de ces établissements. J'ai compris qu'il ne fallait pas se contenter de demander des lettres de recommandation à mes professeurs, mais que je devais aussi leur fournir une liste de points forts à mettre en avant. J'ai également appris que ma moyenne générale et mes résultats au test standardisé d'entrée à l'université ne me serviraient que jusqu'à un certain point – mon parcours personnel et mes activités extrascolaires importaient tout autant. Ces stratégies ont fonctionné. J'ai été le premier de ma famille à aller à l'université – à Harvard, pour être précis.

À l'époque, j'ai pensé que j'en avais fini avec ces règles tacites. Je n'avais aucune idée qu'en réalité, ce n'était que le début.

Un soir, au cours de ma deuxième année de fac, je rentrais à ma résidence universitaire quand j'ai croisé plusieurs de mes camarades qui marchaient d'un pas pressé. J'étais en jeans et sweat-shirt à capuche. Ils étaient en costume ou en tailleur. En cours, le lendemain, à entendre certains qui échangeaient à voix basse, j'ai compris qu'une entreprise qui avait récemment participé à un forum de l'emploi avait organisé une réception sur invitation. J'étais passé devant leur stand, mais ne m'étais pas arrêté pour discuter, étant donné que je pensais que les entreprises n'embauchaient pas de deuxièmes années. Mes camarades de promotion ne s'étaient pas contentés de se vendre auprès de ces recruteurs, ils s'étaient aussi débrouillés pour que des amis d'amis vantent leurs mérites. J'étais reparti du forum avec une brochure et une bouteille d'eau minérale gratuite au logo

de l'entreprise. Ils en étaient ressortis avec un rendez-vous pour un entretien d'embauche.

Des semaines plus tard, j'étais en cours tandis que ces étudiants participaient à un « week-end d'intégration » où ils étaient reçus comme des princes au siège des entreprises qui leur avaient fait des offres d'embauche. Tout à coup, j'ai compris pourquoi ma mère et moi avions tant galéré. Nous avons postulé à l'aveugle à des offres d'emploi sur Internet sans avoir conscience que ceux qui réussissaient avaient bâti des relations en sous-main.

Je suis passé à l'action. Je suis devenu ami avec des étudiants plus âgés et j'ai fait comme eux. Les règles tacites ont fonctionné. J'ai obtenu les mêmes types de postes que les initiés : un stage d'été pour junior dans la banque d'investissement Credit Suisse et un emploi à plein temps au Boston Consulting Group (BCG). Mais comme je l'ai appris par la suite lors de mon évaluation annuelle, entrer dans la place est une chose, y survivre en est une tout autre.

Cette fois-ci, je savais ce que j'avais à faire. J'ai tout de suite commencé à discuter avec des collègues et des amis de leur travail, de leurs frustrations, de leurs entretiens d'évaluation. Ce qui a débuté pour eux comme une occasion unique de se défouler a eu tôt fait de se transformer en conversations régulières en dehors du travail. À ma grande surprise, peu importait que la personne travaille pour une startup, un cabinet d'avocats, un hôpital ou une école, nous étions tous confrontés aux mêmes problèmes.

Assez rapidement, j'ai élargi mon réseau. J'ai commencé à contacter par e-mail des managers en leur demandant de me raconter ce qu'ils pensaient de leurs équipes. Peu de temps après, je me suis retrouvé à discuter par vidéo avec des étrangers à l'autre bout du globe et à écouter des dirigeants d'entreprise se plaindre à huis clos. Nos conversations tournaient autour de trois questions clés :

- Quelles sont les erreurs les plus communément commises par les salariés ?
- Si vous pouviez revenir sur les premières années de votre carrière, que changeriez-vous ?
- Qu'est-ce qui différencie un excellent employé d'un médiocre ?

Près de cinq ans plus tard, j'avais posé ces questions à quelque cinq cents personnes – aussi bien à des P-DG et à des managers qu'à des individus en début de carrière, occupant toutes sortes de postes dans diverses industries aux quatre coins de la planète. Ils m'ont aidé à comprendre mes erreurs professionnelles passées. Grâce à leur discernement et à leur gentillesse, ma vie s'est améliorée. Cela m'a pris presque six mois, mais je suis passé du stade où j'étais prêt à m'effondrer en larmes à mon bureau au stade où je faisais des présentations en réunions. De micromanagé, je suis devenu le manager de mon supérieur hiérarchique.

Depuis, je m'efforce de partager avec d'autres ce que j'aurais aimé que l'on partage avec moi. Je suis devenu conseiller en orientation à Harvard College et à l'université du Massachusetts à Boston, et j'ai épaulé des centaines d'étudiants et de jeunes en début de carrière à travers les États-Unis et le Canada. Cependant, en plus de ces individus que j'ai rencontrés et qui avaient soif de réussir sans savoir comment faire, il en existe des milliers d'autres dont je n'aurai jamais l'occasion de croiser le chemin. C'est pour cela que j'ai écrit ce guide – pour que tous puissent découvrir les secrets des individus les plus performants que l'on met des années à comprendre par soi-même.

Dans cet ouvrage, nous passerons en revue les règles tacites qui sous-tendent les carrières les plus exemplaires. Ces règles ne valent pas que pour votre premier emploi, elles s'appliquent à n'importe quel type de poste dans tous les secteurs, que vous soyez un employé expérimenté ou que vous retourniez travailler après une parenthèse. Ce guide ne vous donnera pas seulement des conseils sur la manière de *démarrer* votre carrière, il vous apprendra à *naviguer* entre les écueils et à *réussir* dans votre vie professionnelle.

Une dernière chose, avant de plonger dans le vif du sujet : vous n'êtes pas obligé de lire ce livre de bout en bout. Puisez comme bon vous semble dans les stratégies, les tactiques et les thèmes qu'il aborde. J'espère que vous reviendrez sur certains chapitres et sur certaines parties à mesure que votre carrière progressera ou lorsque vous serez dans une impasse. Votre carrière est un voyage, tout comme l'est l'apprentissage des secrets qui vous permettront d'arriver en tête.

Les règles tacites sont entre vos mains. Apprenez-les et faites en sorte qu'elles vous servent.

Gorick Ng  
[www.gorick.com](http://www.gorick.com)

## Introduction

---

# Les codes secrets au travail

Ci-dessous, vous trouverez la liste des règles tacites pour démarrer votre carrière du bon pied. Il vous faudra aussi apprendre les secrets qui vous permettront de les mettre *en pratique*. Dans la suite du livre, nous discuterons de la manière d'accorder vos comportements à ces règles afin que vous réussissiez et fassiez forte impression. Gardez ces règles en tête en lisant ce livre. Voyez-les comme des verres correcteurs qui vous permettront d'analyser le monde et de vous y frayer votre chemin.

## Rejetez, adoptez ou adaptez les règles

---

Déterminez quelles sont les règles qui ont du sens (ou pas), qui méritent d'être remises en cause (ou pas), ou qui entrent (ou pas) en conflit avec vos valeurs. Puis décidez pour vous-même si – et quand – vous devriez les rejeter, les adopter ou les adapter. Soyez conscient de la différence qui existe entre ce qu'il faudrait faire et ce que votre manager préfère faire. Apprenez à distinguer un conseil productif qui mérite d'être pris en considération d'un conseil qui ne l'est pas et qui peut être discrètement ignoré. Faites-vous des alliés.

## Ayez une vision globale

---

Quand vous rejoignez une équipe, renseignez-vous sur ce qu'elle fait, ses objectifs, qui elle sert, ce qui l'a occupée récemment, ses concurrents, ses membres les plus influents et la manière dont vous allez pouvoir aider cette équipe et cette entreprise à atteindre leurs objectifs. Avant de vous atteler à une nouvelle tâche, assurez-vous que vous comprenez l'objectif final, ce qui en définit le succès et la façon dont votre travail contribue à l'effort global. Tenez-vous au courant de ce qui se passe au sein de l'équipe, de l'entreprise et de son industrie.

## Faites des recherches et partagez vos trouvailles

---

Quand vous avez une question, n'interrogez pas tout de suite vos collègues. Cherchez d'abord dans vos e-mails, vos fichiers et sur Internet. Si vous ne trouvez toujours pas la réponse, groupez et montez d'un cran. Groupez vos questions et commencez par demander de l'aide à un collègue de même niveau hiérarchique que vous avant de solliciter la personne juste au-dessus ou, au besoin, encore au-dessus en vue de trouver vos réponses. Expliquez d'où viennent vos questions et montrez ce que vous avez fait pour tenter de trouver les réponses par vous-même. Partagez ce que vous savez avant de poser des questions sur ce que vous ignorez.

## Réfléchissez comme un responsable

---

Imaginez que vous soyez responsable du projet dans sa globalité et que vous ne puissiez vous tourner vers personne pour obtenir de l'aide. Que feriez-vous pour résoudre votre problème ? Imaginez que vous soyez le dirigeant de l'entreprise. Comment feriez-vous pour qu'elle atteigne ses objectifs ? Soyez proactif : personne ne dit bonjour ? Dites bonjour. Personne ne partage d'information ? Demandez des informations. Personne ne vous donne de travail ? Demandez du travail. Donnez aux autres de quoi réagir. Apportez des solutions, pas des problèmes. Prenez votre carrière en main.

## Montrez que vous voulez apprendre et aider

---

Quand vous arrivez dans une équipe ou que vous commencez à travailler sur un projet, les gens attendent de vous que vous posiez des questions (vous êtes en mode « apprentissage »). Au bout d'un certain temps, vos collègues présumeront que vous êtes au courant de ce qui se passe et s'attendent à ce que vous apportiez des contributions intéressantes (vous serez en mode « leader »). Sachez si vous êtes en mode apprentissage ou leader et comportez-vous en conséquence. Considérez qu'à la demande « Des questions ? » la réponse doit de

toute façon être « oui ». Ayez toujours une question à poser ou une remarque à formuler. Si vous n'êtes pas sûr, demandez : « En quoi puis-je apporter mon aide ? »

## **Connaissez vos récits intérieurs et externes**

---

Sachez pourquoi vous faites ce que vous faites. Quand vous vous présentez, parlez de votre passé, de votre présent et de votre futur : racontez ce que vous avez fait, ce sur quoi vous travaillez actuellement et, si cela s'y prête, énoncez votre but. Tournez votre histoire personnelle de façon à ce qu'elle ressemble à une épopée héroïque : ce qui a éveillé votre intérêt, ce que vous avez fait, ce qui vous a amené là où vous êtes aujourd'hui, et ce que vous espérez accomplir. Quand vous faites un point sur votre travail, mentionnez ce que vous avez fait, mais aussi ce qui vous reste à faire.

## **Connaissez votre contexte et votre public**

---

Êtes-vous plutôt introverti ou extraverti ? Très expérimenté ou peu ? Dans la majorité ou la minorité ? Soyez conscient des préjugés que les autres peuvent avoir envers vous et gérez-les. Connaissez également votre audience : quels concepts lui sont familiers ou au contraire étrangers ? Quelle est son appétence pour de nouvelles informations ? Que veut-elle entendre ? Quand vous vous exprimez ou que vous écrivez, adaptez votre message à votre interlocuteur ou votre lecteur. Identifiez la personne idoine au moment approprié.

## **Calquez votre comportement sur celui d'autrui**

---

Dans des situations inédites, comparez l'image que vous projetez à celle que projettent les autres. Trouvez des personnes que vous respectez et avec lesquelles vous avez des affinités, regardez comment elles se comportent, s'habillent, écrivent et parlent, et reprenez à votre compte ce qui vous correspond. Faites-vous l'écho de l'urgence et du

sérieux dont font montre les individus avec lesquels vous travaillez. Accentuez ce sentiment d'urgence et votre sérieux lorsque vous interagissez avec une personne qui a prise sur vous. Dans le doute, laissez les autres s'exprimer avant vous.

## **Gérez votre image et votre impact**

---

Lorsque vous interagissez avec autrui, comprenez que ce que vous souhaitez projeter (la façon dont vous voulez paraître) peut être différent de la manière dont vous serez perçu. Identifiez ce qui pourrait être mal interprété à votre sujet : expliquez toute action ou tout comportement qui pourrait être perçu sous un jour négatif afin d'éviter qu'autrui ne suppose le pire. Si votre intention peut être interprétée de plusieurs façons, ne vous fiez pas aux courriels ou aux messages instantanés ; optez plutôt pour une conversation en face à face.

## **Envoyez les bons signaux**

---

Maîtrisez ce que les autres peuvent voir, entendre, sentir et ressentir à votre sujet. Tenez compte des normes culturelles relatives au contact visuel, au sourire, à la réactivité et à la façon de travailler. Lorsqu'une personne vous donne des instructions ou des conseils, prenez-en bonne note devant elle. Faites ce que vous dites que vous allez faire (ou expliquez-vous de manière proactive). Faites attention à quand et comment vous arrivez, prenez la parole, envoyez des courriels et demandez de l'aide. Dans le doute, soyez en avance.

## **Anticipez**

---

Apprenez à anticiper ce que votre responsable pourrait vous demander et préparez-vous-y. Identifiez les problèmes auxquels votre manager pourrait être confronté et proposez une solution. Avant de soumettre votre travail ou de rentrer en réunion, réfléchissez à ce que l'on pourrait vous demander et préparez une réponse. Avant

de prendre une décision, considérez toutes ses implications. Quand d'autres vous demandent de faire quelque chose, prévoyez plusieurs coups d'avance : leurs instructions sont-elles sensées ? Leur idée pourrait-elle causer des problèmes à autrui ?

## **Travaillez à rebours à partir de l'objectif final**

---

Comprenez bien votre objectif, puis travaillez à rebours, en identifiant toutes les étapes et les échéances intermédiaires qui vous séparent du but. Assurez-vous d'être au clair sur ce que vous devez faire, sur la manière dont vous devez vous y prendre et clarifiez les délais impartis. Demandez à vos collègues et à vos supérieurs à quel moment il conviendrait de faire le point. Répétez ce que vous croyez avoir entendu avant de regagner votre bureau. Ensuite, demandez-vous constamment si ce que vous faites vous rapproche de l'objectif final.

## **Ne faites pas perdre de temps à vos collègues et ne les stressiez pas**

---

Avant de demander de l'aide à d'autres, dressez la liste de ce qu'ils vont devoir faire pour vous et éliminez le plus d'éléments possible de cette liste. Lorsque vous organisez une réunion, rendez-vous disponible dans le créneau horaire qui convient à l'autre personne. Soyez le plus clair possible en ce qui concerne les sujets à aborder, les principaux points à retenir et l'ensemble des choses à faire. Ne laissez planer aucune ambiguïté. Essayez d'expliquer votre idée en trois points ou moins. Avant de démarrer une discussion, fournissez des informations contextuelles afin que chacun comprenne les enjeux.

## **Sachez identifier les schémas répétitifs**

---

Évitez de faire deux fois les mêmes erreurs. Faites en sorte que les autres n'aient pas à vous répéter les choses. Autant que faire se peut,

ne posez pas deux fois les mêmes questions. Si vous n'avez pas le choix, reconnaissez-le ou sollicitez d'abord une autre personne. Repérez les schémas répétitifs : si votre manager vous demande toujours X, soyez prêt avec X avant qu'il ne vous le réclame la fois suivante. Trouvez des manières de travailler qui vous rendront plus productif. Attaquez les problèmes à la racine. Assurez-vous que vos façons de vous comporter correspondent à la manière dont vous souhaitez être perçu.

## Traitez en priorité ce qui est urgent et ce qui est important

---

Traitez d'abord ce qui doit être fait ou rendu dans le délai le plus proche, implique le plus de personnes, est le plus anxiogène, se complique avec le temps, constitue le cœur de votre rôle ou importe le plus à ceux qui comptent. Sachez que ce qui vous importe laisse peut-être autrui indifférent, et *vice versa*. Identifiez ce que les gens recherchent (ou de quoi ils se désintéressent) compte tenu du temps dont vous disposez. Concentrez-vous sur ce qui sera évalué dans les moindres détails. Différenciez bien les tâches indispensables de celles qui sont plaisantes à réaliser et attentez-vous en priorité aux premières.

## Apprenez à « lire » les gens

---

Soyez conscient des chaînes de commandement invisibles, des couloirs de nage (qui fait quoi et quand), des zones de confort et des loyautés. Sachez qui reporte à qui, qui est responsable de quoi, et qui a de l'influence (du pouvoir) sur qui. Identifiez les individus influents. Soyez conscient de ce qui est jugé acceptable ou pas en termes de comportement. Consultez vos collègues et tenez-les informés. Mettez-les en valeur et faites en sorte qu'ils se sentent bien. Sachez quand intervenir et quand vous risquez de marcher sur les plates-bandes d'autrui.

## Participez, interrogez, recommencez

---

Trouvez des prétextes pour créer des liens avec les gens. Soyez attentif à ce que les autres ont à dire – écoutez, absorbez, réfléchissez. Puis faites un commentaire ou posez une question ouverte. Laissez les gens finir de parler. Équilibrez votre temps de parole. Une fois que vous avez interagi avec quelqu'un, saluez-le lorsque vous le rencontrez à nouveau. Envoyez-lui un e-mail de remerciement. Demandez-lui comment ça se passe pour lui. Proposez votre aide. Partagez des nouvelles pertinentes. Mettez les gens en contact les uns avec les autres. Recherchez et soulignez les points communs entre vous et autrui.

## Soyez humble

---

Demandez un retour si vous n'êtes pas sûr de ce que vous faites bien ou mal. Par exemple, demandez : « Que devrais-je commencer à faire, arrêter de faire et continuer à faire ? » Ou : « Suis-je sur la bonne voie ? » Sachez quand vous excuser et admettre que vous avez eu tort et quand vous défendre. Si vous commettez une erreur, soyez prêt à vous excuser, à expliquer ce qui s'est passé, à proposer un plan pour atténuer son impact ou résoudre le problème, et à expliquer comment vous ferez pour que cela ne se reproduise pas.

## Agissez en douceur

---

Lorsque vous sollicitez de l'aide, présentez cela comme une requête et non comme un ordre. Laissez aux autres la possibilité de refuser. Si vous n'êtes pas d'accord avec quelqu'un, utilisez des formules telles que : « Je me demande », « Et si » ou bien encore « D'un autre côté », afin de présenter votre commentaire comme un retour constructif plutôt qu'une critique. Avant d'exposer une idée demandez-vous si quelque chose de similaire n'a pas déjà été proposé et, le cas échéant, pourquoi cela a échoué. Quand vous êtes nouveau et que votre influence est limitée, formulez vos idées sous forme de questions du type « Avons-nous déjà pensé à... ? »

## Faites état de vos performances et de votre potentiel

---

Sachez que vous êtes évalué sur la base de vos performances (votre efficacité dans votre rôle actuel) et de votre potentiel (votre efficacité potentielle dans votre prochain rôle). Pour montrer que vous avez du potentiel, appropriiez-vous un couloir de nage inoccupé : faites ce qui n'a pas été fait, réparez ce qui n'a pas été réparé, comblez ce qui n'a pas été comblé, sachez ce que les autres ignorent et partagez ce qui n'a pas été partagé. Ne laissez pas votre potentiel passer inaperçu. Demandez ce que vous désirez – et méritez.

Observez vos collègues. Remarquez comment ceux qui réussissent maîtrisent la plupart, voire la totalité, de ces règles tacites, et comment ceux qui peinent constamment à s'en sortir enfreignent au moins une et souvent plusieurs de ces mêmes règles.

Comment appliquer ces règles tacites à sa propre carrière ? C'est ce que la suite de ce livre va vous expliquer.

**Nous espérons que cet extrait  
vous a plu !**

Pour acheter ce livre, choisissez sur la liste  
de nos libraires le plus proche de chez vous.  
Chez certains libraires, vous pouvez commander  
en ligne et vous faire livrer à domicile.



Les livres Nouveaux Horizons coûtent  
trois fois moins cher

Merci de votre confiance, à bientôt !

